

# Hvordan man skaber foretagsomme entreprenører metoden og effectuation logik\*

Af Anne Kirketerp og Steffen Korsgaard

## Resumé

*Entreprenørskab er blevet et centralt begreb inden for politik og ledelse. Derfor er der stigende fokus på hvordan vi kan udvikle flere og bedre entreprenører og entreprenørielle medarbejdere. Den stigende interesse for entreprenørskabsundervisning er i begrænset grad blevet fulgt op af en teoretisk funderet*

*didaktik, som understøtter entreprenørskabsundervisningens særegenhed. I denne artikel beskrives en undervisningsdidaktik med udgangspunkt i effectuation logik og i den såkaldte SKUB metode. Endvidere diskuteres centrale spørgsmål i vores forståelse af, hvad entreprenørskab er.*

## Indledning

Entreprenørskab er i høj grad blevet fast inventar på den politiske dagsorden og fremstår som det måske mest seriøse svar på globaliseringsudfordringer i Danmark. Regeringen har fremsat adskillige ambitiøse forslag med henblik på at skabe de bedst mulige betingelser for entreprenører og vækstentreprenører i særdeleshed. Skattelettelser for innovative vækstentreprenører, forskellige fonde, låneordninger og forbedrede rådgivningsmuligheder for entreprenører er blot nogle af de initiativer regeringen har søsat på området (Regeringen, 2005, 2006). Entreprenørskabsundervisning er i forlængelse af dette blevet et centralt emne for undervisere på alle niveauer fra folkeskolen til universiteterne. Initiativer som IDEA og Iværksættersøjlen vidner om at dette emne tages seriøst af politikere og andre relevante beslutningstagere. Der skal således arbejdes målrettet med idéudvikling, innovation og entreprenørskab helt fra folkeskole til de længste videregående uddannelser. Som følge deraf er der betydelig interesse for forskellige måder at undervise i entreprenørskab særligt fordi, entreprenørskab betragtes som noget anderledes, der måske slet ikke kan formidles eller, som minimum kræver nogle nye og anderledes tilgange.

Sideløbende med dette er entreprenørskabsfeltet ved at modne som forskningsfelt. Der er stadig ingen enighed om et fælles paradigme og forskellige definitioner og metodiske tilgange forsætter med at florere side om side på feltet (Davidsson, Low, & Wright, 2001). Der er en intens udveksling mellem entreprenørskabsforskningens "cutting edge" og entreprenørskabsundervisningen, hvilket Saras Sarasvathys (2001a; 2003; 2004) betydningsfulde arbejder bevidner. Hvordan man anskuer entreprenørskab som fænomen har ligeledes afgørende betydning for, hvordan man i givet fald skulle undervise i entreprenørskab.

Det er i dette krydsfelt, at denne artikel byder ind. Først vil vi argumentere for at de traditionelle tilgange på entreprenørskab (innovation eller opstart af nye virksomheder) er uhensigtsmæssige udgangspunkter for entreprenørskabsundervisning. Vi forslår en alternativ tilgang (entreprenørskab som foretagsomhed), med udgangspunkt i Sarasvathys teori om effectuation. Dernæst præsenterer vi teorien om effectuation, der videreføres i den såkaldte SKUB metode, der kan danne grundlag for en entreprenørskabsundervisning. I SKUB metoden er det afgørende, at der sker en integrale

ret læring, hvor den potentielle entreprenør ændrer både tænkning og handling. Denne form for undervisning kan resultere i bedre og flere entreprenører, og at de, der ikke vælger at starte egen virksomhed, vil agere mere entreprenørielt og foretagsomt i andre sammenhænge. Dette vil være en gevinst både for den enkelte person og for samfundet som helhed.

### Entrepenørskab

Entrepenørskab som videnskabeligt og politisk felt domineres af en bestemt optik. Nemlig entrepenørskab som en aktivitet, der bidrager disproportionalt til væksten i samfundsøkonomien (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Low & MacMillan, 1988; Regeringen, 2005, 2006; Schumpeter, 1961). Den altoverskyggende årsag til at studere entrepenørskab er, at det er entrepenørerne, der gør den samlede samfundsøkonomiske kage større (Ahl, 2006). Tilsvarende på det politiske område, hvor entrepenører anses som vigtige for dynamikken og væksten i økonomien (Regeringen, 2006).

Grundlæggende finder man to forskellige opfattelser af hvad entrepenørskab er: Entrepenørskab som henholdsvis opstart af nye virksomheder og innovation. Er entrepenøren den der starter en ny virksomhed eller en der gennemfører innovative tiltag i form af nye produkter eller processer, i eller udenfor eksisterende virksomheder? Begge opfattelser, refererer imidlertid tilbage til væksten i samfundsøkonomien som grundlaget for studiet af entrepenører såvel som den politiske understøttelse af entrepenørskab.

Vi vil hævde at entrepenørskab ikke fuldt kan forstås gennem blot en enkelt tilgang. Entrepenøriel adfærd forekommer i mange forskellige fora og er langt fra altid drevet af ønsket om økonomisk vækst (Steyaert & Katz, 2004). Intraprenørskab, social og kulturel entrepenørskab er eksempler på dette. Som minimum er det derfor nødvendigt at generere et syn på entrepenørskab, der tager udgangspunkt i den enkelte entrepenør og dennes virksomhed, og inkorporerer de værdier, mål og drømme for fremtiden, den enkelte entre-

penør har. Dette er nødvendigt for at kunne hjælpe den enkelte entrepenør, og særligt de "utrådionelle" af slagsen til at udvikle sig selv og sin virksomhed. Hvis der fokuseres på vækst i entrepenørskabsundervisningen, kan man risikere at fremmedgøre en stor mængde interessante og kreative entrepenører.

Vi vil derfor i det følgende skitsere en alternativ forståelse af entrepenørskab, der netop tager udgangspunkt i den enkelte entrepenør: Entrepenørskab som foretagsomhed (se evt. også Blenker, Dreisler, Færgemann, & Kjeldsen, 2004).

### Entrepenørskab som foretagsomhed

Denne opfattelse af entrepenørskab fokuserer på den entrepenørielle handling. Dette er i sig selv ikke nyt og kendes tilbage fra Schumpeters arbejde (Schumpeter, 1961). Pointen er, at vi godt kan have mange gode ideer, men uden handling eller at nogen foretager sig noget er der intet entrepenørskab, intet bliver sat i værk. Det er transformationen fra at have en god ide, til at kunne udføre den, der er kernen i entrepenørskab. Denne transformation kan komme til udtryk på forskellige måder som vi senere vil uddybe. Det "nye" ved foretagsomhedsbegrebet er, at den entrepenørielle handling ikke behøver at resultere i hverken en ny virksomhed eller en innovation.

Ordet foretagsom betyder virkelysten eller energisk. På engelsk oversættes foretagsomhedsadfærd med "enterprising behaviour". Det vil sige adfærd, hvor man omsætter tanke til handling. Dette er gavnligt både med henblik på egen opstart af virksomhed eller innovation i eksisterende virksomheder. Alle er i større eller mindre grad foretagsomme. Alle individer er potentielt entrepenørielle. Der er således intet unikt eller grundlæggende anderledes over entrepenører (Gartner, 1985), og det er under denne optik nyttesløst at forsøge at identificere særlige personlige eller psykologiske træk, der kendetegner entrepenører, eller kausale forhold, der betinger entrepenøriel aktivitet og økonomisk vækst.

Gibb (2002) argumenterer for, at den under-

læggende "enterprising behaviour" skal fremmes i entreprenørskabsundervisningen.

"Perhaps the foremost is to move the focus of entrepreneurship teaching and research away from the narrow business orientation towards the notion of the development of the enterprising person in a wide range of contexts and the design of organizations of all kinds to facilitate appropriate levels of 'effective' entrepreneurial behaviour " (Gibb, 2002, p. 258)

Gibb peger på, at undervisning "om" entreprenører (Levie, 1999) har været typisk på Business Schools, mens undervisning der er "for" entreprenører, bedre kommer til udfoldelse uden for de etablerede skoler. Inden for entreprenørskabsundervisning der udvikler "metakompetencen" (Miles, Miles, & Snow, 2005) foretagsomhed kan nævnes "Operation Startup" der leverer entreprenørskabsundervisning for humanister på en række videregående uddannelser i København. 'Kaospilot uddannelsen sigter ligeledes mod metakompetencen foretagsomhed. (Christensen & Kirketerp, 2007).

Den store fordel ved denne optik er, at den italesætter entreprenørskab som en bred "metakompetence" (Miles et al., 2005), som alle i en eller anden forstand er i besiddelse af, og som kan stimuleres gennem undervisning. Forskning inden for entreprenørskab peger faktisk på, at entreprenørskab kan stimuleres gennem mere praksisorienteret undervisning (Cooper & Lucas, 2004; Cooper & Lucas, 2007). Cooper & Lucas har undersøgt Cambridge/ MITs "Center for entrepreneurial learning" der med programmet CMI har skabt et action-learning entreprenørskabprogram for højtuddannede, der udbydes på forskellige universiteter rundt om i Storbritannien.

I det følgende vil vi argumentere for at fremme entreprenørskab gennem undervisning ved at tilvælge foretagsomhedstilgangen. Dette skyldes, at foretagsomhedstilgangen fokuserer på den enkelte entreprenør og sætter dennes kompetencer, ønsker og muligheder i fokus uden at forholde det til idealer eller

arketyper opstillet af entreprenørskabsstudier, der fokuserer på højvækstentreprenører. Dette vil resultere i en entreprenørskabsundervisning, der sigter bredere end "blot" innovation eller opstart af nye virksomheder. Til gengæld forventer vi, at der dels vil komme bedre og måske flere entreprenører i den traditionelle forstand, og dels at de, som ikke vælger at starte egen virksomhed vil blive mere foretagssomme i deres andre aktiviteter.

Hvordan det praktisk vil komme til udtryk i entreprenørskabsundervisning og hvilke ændringer, der her er nødvendige, vil vi uddybe i det følgende. Men først er det nødvendigt at give en præsentation af Sarasvathys effectuation teori, der ligger til grund for de mere konkrete overvejelser og værktøjer i SKUB metoden.

### Effectuation logik

Saras Sarasvathy har i en række publikationer (2001a; 2001b; 2003; 2004) redegjort for sin teori om effectuation logik. Teorien er på en og samme tid en viderebygning af og opgør med læremesteren Herbert Simons teori om begrænset rationalitet. Begrænset rationalitet betyder, at individer ikke, som antaget i meget økonomisk teori, principielt er i besiddelse af al relevant information og har bearbejdet denne information optimalt og derfor træffer optimale beslutninger. I stedet, hævder Simon, må man påregne at individer har begrænsede kognitive evner (Sarasvathy, 2001, 2003). Der indsamles begrænset information og denne bearbejdes på en mindre end optimal måde. I stedet for optimale beslutninger træffes der således tilfredsstillende beslutninger. Bag både tankegangen om fuld og begrænset rationalitet ligger en antagelse om, at mål og præferencer er givne forud for beslutningen. Det er således kun midlerne, der er i spil i beslutningsprocesser - målet ligger fast.

Denne tankegang ligger til grund for langt det meste teori om økonomi, markedet og entreprenørskab. Sarasvathys teori udfordrer dette. I sin Ph.d afhandling undersøgte Sarasvathy, hvordan ekspert entreprenører ræsonnerer i forbindelse med vigtige beslutninger i entreprenørskabsprocessen. I studiet

fik hun 27 ekspertentreprenører til at løse en række opgaver, der omhandlede en fiktiv virksomhed (Sarasvathy, 2001, 2001a, 2001b). Mens entreprenørerne løste opgaverne skulle de "tænke højt" og deres ord blev nedskrevet og analyseret.

Det centrale resultat i denne analyse var, at entreprenørerne grundlæggende ræsonnerede på baggrund af to vidt forskellige logikker: effectuation og causation logik (Sarasvathy, 2001, 2001a, 2001b, 2004). Causation logik følger tæt den traditionelle måde at ræsonnere på, som vi finder den i fuld og begrænset rationalitet på MBA kurser og i klassiske lærebøger (Sarasvathy, 2001, 2001a). Her tages målet for givet og der lægges planer for, hvordan man kan nå målet mest hensigtsmæssigt. Man starter med at identificere et problem og beskrive kuren. På den måde har vi et mål, vi arbejder hen imod.

Effectuation logik derimod er det stik modsatte af causation. Her tages der udgangspunkt i tre typer af midler: 'Hvem er jeg', 'hvad kan jeg' og 'hvem kender jeg'? Med andre ord entreprenørens egne træk, evner og sociale netværk (Sarasvathy, 2001, 2001a, 2001b, 2004).

Dernæst spørges; givet disse midler hvilke effekter kan jeg skabe, hvad kan jeg gøre? Målet bestemmes således i høj grad af midlerne og kan naturligvis ændre sig løbende i processen efterhånden som de tilgængelige midler ændrer sig. Det siger sig selv, at en entreprenør vil have andre og måske bedre midler og ressourcer efter at have været i gang i tre år end i de første måneder.

Det viste sig, at 74% af de deltagende ekspert entreprenører brugte effectuation logik mindst 63% af tiden og 44% af dem mindst 85% af tiden (Sarasvathy, 2001, 2001a, 2001b, 2004).

I sine publikationer giver Sarasvathy flere glimrende eksempler på denne logik i praksis. Af pladsmæssige hensyn vil vi nøjes med at præsentere to af hendes analogier, der illustrerer forskellene mellem causation og effectuation logik.

Man kan forestille sig at man skal lave et måltid

mad. Der er grundlæggende to tilgange til det. Enten finder man en opskrift og følger denne, hvilket kræver, at man anskaffer sig de nødvendige ingredienser og tilbereder dem efter opskriftens forskrifter - eller man åbner sit køkkenskab og ser hvad man allerede har og laver så mad med disse ingredienser. At følge en opskrift svarer til causation logik, mens effectuation logikken svarer til at lave mad ud fra hvad der allerede er i køkkenskabene (Sarasvathy, 2001, 2001a).

En anden analogi handler om patchwork (Sarasvathy, 2001, 2003). Patchwork handler grundlæggende om at få mere eller mindre tilfældige og forhåndenværende lapper strikket sammen til et meningsfuldt hele. I starten forsøger man sig frem og prøver forskellige muligheder, men efterhånden, som arbejdet skrider frem og et mønster har udviklet sig, kan man begynde at eftersøge særlige lapper fra andre. Disse nye lapper kan også få en til at genoverveje designet og løbende ændre på dele at tæppet. Den kausale modpol til patchwork er puslespillet hvor billedet allerede er givet og opgaven består i at finde de korrekte stykker og lægge den korrekt sammen.

Hvor causation logik sigter mod at forudsige fremtiden og gennem reduktion af risiko opnå en form for kontrol, søger effectuation logikken at overflødiggøre forudsigelse gennem kontrol. Da fremtiden i meget høj grad er produkt af menneskelig handling, forsøger man i effectuation logikken at skabe eller modellere fremtiden blandt andet ved at inddrage centrale stakeholders, der kan hjælpe med at skabe de ønskede betingelser (Sarasvathy, 2001, 2003). Denne kontrol logik manifesteres i tre principper, der danner kernen i den måde entreprenører træffer beslutninger inden for en effectuation logik (Sarasvathy, 2001, s. 210):

- Der fokuseres på overkommelige tab, frem for forventet gevinst. Man anslår hvor meget man "tåle" at tabe og lader dette styre i beslutningsprocessen, i stedet for forventet gevinst, som det er tilfældet i causation logik.
- Man indgår i højere grad i partnerskaber

og lader dette stå i stedet for grundige markedsanalyser. Partnerskaber sigter mod at skabe den ønskede fremtid, i stedet for at forudsige den.

- Man forsøger at udnytte uforudsete begivenheder (contingencies) i stedet for at undgå dem. Har man, som i causation logik, en fast plan, bliver uforudsete begivenheder en trussel. Planlægger man løbende, kan man forsøge at vende det til en fordel og indrette sig på dem.

Vi ser imidlertid effectuation logik som et bredere fænomen, der udspiller sig i personers beslutninger generelt. Sarasvathy (2001, 2001a) er inde på lidt af det samme: "One could speculate that effectuation processes are more general and more ubiquitous than causation processes in human decisions." (s. 250). At være kompetent til at ræsonnere med en effectuation logik vil således være en fordel i et bredt spektrum af menneskelige aktiviteter og ikke kun i forbindelse med opstart af egen virksomhed og lignende. Effectuation logik understøtter succes i mange forskellige sfærer og det selvom succeskriteriet er et andet end høj vækst. Effectuation logik tilhører, lige som entreprenørskabet generelt, ikke de få eliteentreprenører (Steyaert et al., 2004).

## Entreprenørskabsundervisning

Entreprenørskabsundervisning kan groft inddeles i to retninger, der overlapper med henholdsvis effectuation og causation logik. Forretningsplanen er et eksempel på causation logik i det meste (eller meget) entreprenørskabsundervisning. Endvidere er også Kotlers (1991) model et eksempel på det samme. Denne undervisning er typisk (i korte træk) opbygget efter:

1. analyse af langsigtede muligheder på markedet
2. undersøgelse og udvælgelse af markedet – herunder segmentering
3. design af marketings strategier
4. planlægning af marketings programmer
5. organisering, implementering og kontrol af markedsindsats.

Denne opbygning af undervisning finder man også i meget undervisning baseret på forretningsplanen. Der undervises således i strategisk og kalkulerbar viden. Om dette siger Gibb (2002):

"It can be questioned as to whether the notion of a (Business) plan is an adequate metaphor for the entrepreneurial act" (Gibb 1996). It can be argued that it is more a reflection of the attempt by the providers of banking, accounting and commercial consulting services to the entrepreneur and owner-manager to reduce the world and make sense of things in their terms" Han fortsætter "It seems almost certain that the concept of the business plan was not invented by the entrepreneur!" (s. 243)

Fordelene ved undervisning efter en causation logik er, at man ved, hvad man får og man som kommende entreprenør kan overbevise investorer om forretningens bæredygtighed. Ulemperne er, at for faste mål kan hæmme en (måske påkrævet) kursændring. Den bagvedliggende tænkning er, at markedet og muligheden allerede eksisterer, og udfordringen i denne type undervisning er at koble ny viden med erkendte problemstillinger.

I en effectuation logik ændres fokus hele tiden mod det punkt, hvor der er mest motivation og umiddelbar forretningsmulighed. Denne undervisning tager udgangspunkt i, at individet har nogle bestemte ressourcer, men ikke et bestemt mål. Forretninger eller projekter fremkommer som partnerskaber, hvor risikoen bliver delt mellem forskellige aktører. Det indebærer, at man skal afdække sine personlige kompetencer for at kende sine styrker og svagheder. På den måde kan man sammensætte et team, der understøtter de kompetencer, der er i gruppen. Den bagvedliggende tænkning er filosofisk af natur "hvordan opstår de ideer, der ikke eksisterer endnu" og hvordan skaber man sig et marked, man endnu ikke kan forestille sig? (Sarasvathy, 2001, 2001a)

Effectuation logikken understøtter umiddelbart og direkte opfattelsen af entreprenør-

skab som foretagsomhed. Ved netop at tage udgangspunkt i den enkelte entreprenør og dennes kompetencer og muligheder lettes transformationen fra ide til handling mest muligt. Det er simpelthen selve kernen i effectuation logikken at den korteste vej er den mest interessante - ikke til et forudgivent mål, men til handling. Undervisning i entreprenørskab må således ifølge Sarasvathy (2001) skifte fokus:

"the focus in our classrooms, for example, would shift from "how to build a successful firm" or "how to become a successful entrepreneur" to "what types of ideas and opportunities should YOU pursue?" og "given who you are, what you know, and whom you know, what types of economic and/or social artifacts can you, would you want to, and should you create?" (s. 258)

Gibb (2002) har samme fokus og beskriver det udgangspunkt entreprenørskabsundervisningen bør have på denne måde;

"What do they need to know, why do they need to know it and how do they need to be able to adapt and develop themselves to cope with, create and perhaps enjoy uncertainty and complexity are key questions to be addressed? By answering them, it should be possible to conclude as to what the broader 'enterprise' paradigm can offer." (s. 243)

Ved at tage udgangspunkt i effectuation logikken undgår man den fælde at undervisning bliver oplæring i det stereotype billede af "superentreprenøren". Superentreprenøren er metaforen for det personlighedstræk visse personer besidder. Der er skrevet meget litteratur om entreprenørens personlighedstræk (McClelland, 1987). Dette karaktertræk kan beskrives som "initiativrig, energisk, stor gennemslagskraft, stor selvtillid, risikovillig samt mangel på respekt for autoriteter". Disse personer vil uanset hvordan de bliver undervist have en større sandsynlighed for at starte selvstændig virksomhed, da det passer til deres natur at starte selv. Risikoen i denne

diskussion er, at entreprenørskabsundervisningen kommer til at handle om at få flest mulige til at ligne denne karikatur eller ideal af en "super entreprenør". Dermed bliver de historier, der bliver fortalt, "War Stories" fra "super entreprenører" til "super entreprenører". De historier, der handler om andre former for entreprenørskab og andre typer vækst, for eksempel den sociale entreprenør, der har stor betydning for lokalsamfundet, fortælles ikke, og de rollemodeller, der understøtter andre typer af entreprenører, vises ikke.

## **SKUB metoden <sup>2</sup>**

Entreprenørskabspædagogik er ikke væsentligt anderledes end andre former for undervisningspædagogikker. Pædagogik generelt siger noget om hvad og hvorfor vi lærer noget. Disse overvejelser inden for entreprenørskabsundervisning adskiller sig ikke fra de overvejelser man bør gøre sig inden for alle andre fagdiscipliner, "hvordan kan man overhovedet lære noget?"

Det der er anderledes er i højere grad didaktikken. Didaktikken er de tanker man gør sig over, hvordan indholdet i stoffet bliver videregivet til de studerende. For undervisning i entreprenørskab bør det gælde, at der i meget høj grad er tale om handlingsorienteret undervisning. De metoder, der stimulerer til større foretagsomhed, er specielle for didaktikken i entreprenørskab. Hvis målet er undervisning der stimulerer foretagsomhed generelt, er et af midlerne at skubbe de studerende ud i handling.

Læring indebærer som minimum en ændret tænkning eller adfærd (Crossan & Sorrenti, 2002) Når der er tale om integreret læring, er der sket en ændring i både kognition (tænkning) og adfærd. På et af verdens førende entreprenørskabsuniversiteter, Babson College i Boston USA, er kongstanken at entreprenørskab er et "pracademic" område der kombinerer "practical" og "academic" viden – pracademic. Som universitetets prorektor siger: "Tanke uden handling er frugtesløs og handling uden tanke er farligt! Dr. Steven Spinelly, citat fra filmen "iværksætter – tør du" (Illum, 2006)

Handling står centralt i SKUB metoden. Et skub er et konkret krav om handling, hvor der er en deadline og en opfølgning. Her er den underliggende tanke, at man sikrer internaliseret viden ved at gøre blokeret læring aktivt ved at lægge et skub ind. Et skub er den aktivitet der får teorier og tanker omsat til handling. Nedenfor beskriver eksempel 3 og 4 en situation, hvor underviserens holdninger og teorier om forretningsmodeller bliver omsat til egen virkelighed. Dermed bliver teori omsat til handling, hvilket sikrer en internaliseret læring, som på sigt kan stimulere til mere foretagsomhed. På eksempelvis universitets uddannelser uddannes de studerende til at tænke i teorier og skifte perspektiv på baggrund af analyser. Denne viden og (ud)dannelse er vigtig og sikrer en kernefaglighed. Modvægten til denne analytiske faglighed opnås blandt andet i entreprenørskabsundervisning, hvor det centrale er at udvikle den innovative handlingskompetence, der her i artiklen er beskrevet som foretagsomhed. Omdrejningspunktet i entreprenørskabsundervisning er omsættelsen af viden til værdi for andre og det er denne oversættelse SKUB hjælper med til. Det sker ikke af sig selv, da de studerende sjældent bliver opfordret til at handle i universitetsmiljøet.

Den aktive ingrediens i at stimulere til foretagsomhed er at lave et skub, der omsætter teori til handling og lige så vigtigt får handlinger koblet med viden. Denne viden skal skubbes frem i en effectuation tilgang, hvor det er individets egne ressourcer der styrer valgene.

Et vigtigt element i entreprenørskabsundervisningen er motivationen for at ville ændre tænkning. Dette gør SKUB metoden ikke noget direkte for at motivere. Man kunne sige at forud for et skub, skal der være et TRÆK, noget der former motivationen for læring. I entreprenørskabsundervisning kan et træk eksempelvis være introduktionen af rollemødder, der former motivationen for at "iværksætte" et eller andet.

SKUB metoden sigter eksplicit mod at understøtte effectuation logik i entreprenørskabsun-

dervisning. Sarasvathys studie demonstrerer, at succesfulde entreprenører anvender effectuation logik i deres beslutninger. Entreprenørskabsundervisning bør derfor understøtte og fremme denne logik hos deltagerne. Den centrale bevægelse er fra en "hvis jeg skulle handle" til en "handling". Forretningsplaner illustrerer "hvis jeg skulle handle" ideen. I en forretningsplan forsøger man at skabe en totalbeskrivelse af en fiktiv eller planlagt entreprenørskabsproces, hvor de enkelte dele (se eksempelvis Kotlers model beskrevet ovenfor) er tæt sammenknyttet. Dette fremmer causation logik ved at fokusere på forudsigelse og planlægning. Fokuserer man i stedet på handling i undervisningen aktiverer man effectuation logikken. Det kan være at starte en forretning i stedet for at skrive en forretningsplan. Dette fordrer at deltagerne i undervisningen, må aktivere de tre principper i effectuation logikken (Sarasvathy, 2001, 2003):

- Ved at starte en rigtig virksomhed eller starte et projekt tvinges deltageren til at overveje hvad det overkommelige tab er, da der ikke kun investeres i fiktive ressourcer.
- En rigtig virksomhed eller et projekt fordrer faktiske partnerskaber med oprigtige forpligtelser. Fremtiden aktualiseres i stedet for kun at forudsiges i mere eller mindre fiktive forretningsplaner.
- Endelig vil deltagerne faktisk møde uforudsete begivenheder, der skal håndteres og forsøges vendt til en fordel.

På denne måde afprøves ideernes bæredygtighed i praksis. Deltagerne må korrigere for svagheder og fejlenes skadevirkning kan begrænses gennem fleksibel planlægning (Sarasvathy, 2001, 2003). Totalbeskrivelser, forudsigelser og planlægning overflødiggøres i disse aktualiserede projekter og i stedet træder løbende planlægning og skabelse/modellering af fremtiden gennem handling. Med andre ord effectuation logik. Forskellene mellem de to forskellige under-

visningsmåder eksemplificeres i de følgende fire små undervisningsscenarier, der beskriver forholdet mellem integreret læring og ikke-integreret læring.

Eks 1) Jeg sidder og hører om forskellige forretningsmodeller. Undervisningen er fire lektioner forelæsning. Jeg har ingen forretningside. Jeg ved ikke hvad jeg skal bruge informationen til. Efter de fire timer går jeg hjem og glemmer hvad jeg har hørt. Måske kommer jeg i tanke om at jeg har hørt noget lignende, hvis jeg hører om det igen. Resultatet er: ingen eller begrænset læring da der ikke er ændret tænkning eller handling.

Eks. 2) Jeg sidder og hører om forskellige forretningsmetoder. Undervisningen er fire lektioner forelæsning. På forhånd har jeg en forretnings ide og er interesseret i at høre om forskellige måder at lave min forretning på. Under forelæsningen relaterer jeg hele tiden min egen ide i forhold til de muligheder, underviseren fortæller om. Efter de fire timer går jeg hjem og tænker over, hvad jeg selv ville gøre. Jeg begynder at tænke på, hvilke forretningsmodeller jeg skal bruge og taler om det med andre. Resultatet er: ændret tænkning om et område. Det kan blive til integreret læring hvis personen handler på det.

Eks. 3) samme som i eksempel 2 blot siger underviseren til sidst "jeg vil gerne have, i sætter jer ned nu og beskriver, hvilken type af forretnings metode, der passer jeres forretning bedst – jeg vil gerne have besvarelsen på mail om ti minutter". Resultatet er: Emnet for forelæsningen bliver internaliseret og gjort til noget, hvor jeg kan ændre tænkning. Hermed er personen hjulpet på vej til handling.

Eks 4) samme som i eksempel 3, hvor jeg ydermere bliver skubbet til at handle efter min beskrivelse af forretningsmodel. Dette kunne ske ved, at jeg ikke blot har en beskrivelse af, hvordan jeg forestiller mig, at min forretningsmodel skal være, men også rent faktisk skal

starte min virksomhed op i løbet af undervisningsforløbet. Det sidste eksempel kan blive til en ændret tænkning samt adfærd og dermed integreret læring.

I de to sidste eksempler sker der et SKUB, der tvinger mig til at tage stilling til, hvad jeg har lært og relatere det til min egen viden. På den måde kan foretagsomheds adfærd stimuleres i undervisningen. Hvis man ofte bliver konfronteret med at omsætte det hørte til egen forståelse og stimuleret til handling, vil man på sigt have en større sandsynlighed for at opnå integreret læring. Ved at kombinere SKUB og effectuation tankegang, hvor undervisningen er værdibåret ud fra den enkeltes motivation og viden, vil den studerendes ide få både handlekraft og realitet.

## Konklusion

Entreprenørskab er et mangfoldigt og heterogent fænomen, der bør ansues som sådan gennem forskellige optikker bestemt af det givne formål. Denne mangfoldighed må entreprenørskabsundervisning også kunne rumme. Vi må derfor basere den på en opfattelse af entreprenørskab, der tager udgangspunkt i de enkelte entreprenører og deres særlige situation og forskellighed. Foretagsomhed forekommer os at være en sådan opfattelse. Vi må forsøge at undgå en dogmatik med snævre idealer for, hvad der er godt entreprenørskab, sådan som de to traditionelle syn på entreprenørskab indeholder ifølge vores analyse.

Den succesfyldte entreprenør benytter sig hovedsageligt af effectuation logik som beskrevet af Sarasvathy (2001a; 2001b; 2003; 2004). Denne måde at ræsonnere på er derfor vigtig at understøtte i entreprenørskabsundervisningen, da det ifølge omfattende forskning er den tankegang succes entreprenører benytter sig af. For at understøtte denne tankegang bør entreprenørskabsundervisning fokusere på foretagsomhed. Dette står i modsætning til det traditionelle fokus på opstart af nye virksomheder og forretningsplaner, hvor tankegangen bag er causation logik.

Vi har argumenteret for, at vejen mod en bedre



entreprenørskabsundervisning kan fremmes gennem foretagsomhed med fokus på effectuation logik, integreret læring og SKUB. Alle disse elementer sigter til at afkorte vejen fra tanke til handling; altså foretagsomhed. Det er

vores forhåbning at disse eller lignende metoder vil blive anvendt i entreprenørskabsundervisningen i stigende grad fremover til glæde for de potentielle entreprenører og samfundet som helhed.

## Summary

Entrepreneurship has become a key concept in politics and management, and, consequently, there is increasing focus on how to develop more and better entrepreneurs and entrepreneurial employees. The increasing interest in entrepreneurship teaching has been followed only sparingly in theoretically

founded didactics which supports the uniqueness of entrepreneurship teaching. This article describes teaching didactics based on effectuation logic and the so-called SKUB method, including the discussion of issues essential to our understanding of the nature of entrepreneurship.

## Noter

\* Begge forfattere har bidraget ligeligt til artiklen.

1. Operation Startup er et 30 ECTS point kursus udbudt fra Københavns universitet. Kurset afholdes af Startup Company der ejes af Nicolai Seest og David Madié. [www.startup-company.dk](http://www.startup-company.dk)

2. SKUB metoden blev præsenteret på IDEA's underviser workshop okt. 2006. Begrebet er under empirisk og teoretisk udvikling i Anne Kirketerps Ph.d. afhandling omhandlende entreprenørskabsundervisnings pædagogik og didaktik.

## Litteratur

**Ahl, H.:** Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5): 595-621, 2006.

**Blenker, P., Dreisler, P., Færgemann, H., & Kjeldsen, J.:** Uddannelse og entrepreneurship - et signalment af universiteternes nye rolle? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*(4): 293-302, 2004.

**Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C.:** Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 9(2): 354-359, 1984.

**Cliff, J. E.:** Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender. *Journal of Business Venturing*, 13(6): 523-543, 1998.

**Crossan, M. M. & Sorrenti, M.:** Making sense of improvisation. In K. N. Kamoche & M. P. e. Cunha & J. V. d. Cunha (Eds.), *Organizational improvisation*. London and New York: Routledge, 2002.

**Davidsson, P., Low, M. B., & Wright, M.:**

Editor's Introduction: Low and MacMillan Ten Years On: Achievements and Future Directions for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(4): 5-16, 2001.

**Gartner, W. B.:** A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706, 1985.

**Gibb, A.:** In Pursuit of a New 'Enterprise' and 'Entrepreneurship' Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Review*, 4(3): 213-231, 2002.

**Kirketerp, A.:** Iværksætter - tør du? Denmark, 2006.

**Kotler, P.:** *Marketing Management*. Englewood

**Cliffs:** NJ:Prentice-Hall, 1991.

- Levie, J.:** Enterprising Education in Higher Education in England. London: Department for Education and Employment, 1999.
- Low, M. B. & MacMillan, I. C.:** Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139-162, 1988.
- Lucas, W. A. & Cooper, S. Y.:** Enhancing Self-efficacy to Enable Entrepreneurship: The Case of CMI's Connections: MIT Sloan Working Paper No. 4489-04, 2004.
- McClelland, D. C.:** Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3): 219-233, 1987.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C.:** Collaborative Entrepreneurship: How Networked Firms use Continuous
- Innovation to Create Economic Wealth Stanford, CA:** Stanford University Press, 2005.
- Regeringen:** Nye mål: Regeringsgrundlaget. København 2005.
- Regeringen:** Fremgang, fornyelse og tryghed. København 2006.
- Sarasvathy, S. D. 2001a:** Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Cointingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-264, 2001.
- Sarasvathy, S. D. 2001b:** Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds, *Academy of Management*. Washington, DC, 2001.
- Sarasvathy, S. D.:** Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2): 203-220, 2003.
- Sarasvathy, S. D.:** Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(6): 519-531, 2004.
- Schumpeter, J. A.:** The Theory of Economic Development. Cambridge MA: Harvard University Press, 1961.
- Steyaert, C. & Katz, J.:** Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3): 179-196, 2004.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F.:** What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(3): 247-271, 2003.